Gerenciando equipes de projetos II

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem, estudaremos a gestão de pessoas em projetos, que possui muitos pontos em comum com a gestão de pessoas nas organizações, e, com isto, se beneficia de boa parte dos conceitos das ciências da Administração em geral e da Gestão de Pessoas em particular.

Porém, existem duas características que introduzem, nesse tipo de gestão, alguns componentes específicos, a saber: o caráter temporário dos projetos e o nível de autoridade do gerente de projetos. Estas características dos projetos tornam ainda mais desafiante a gestão de equipes, em função das pressões sofridas pelo prazo e necessidade de se utilizar formas diferentes de exercer influência sobre as pessoas.

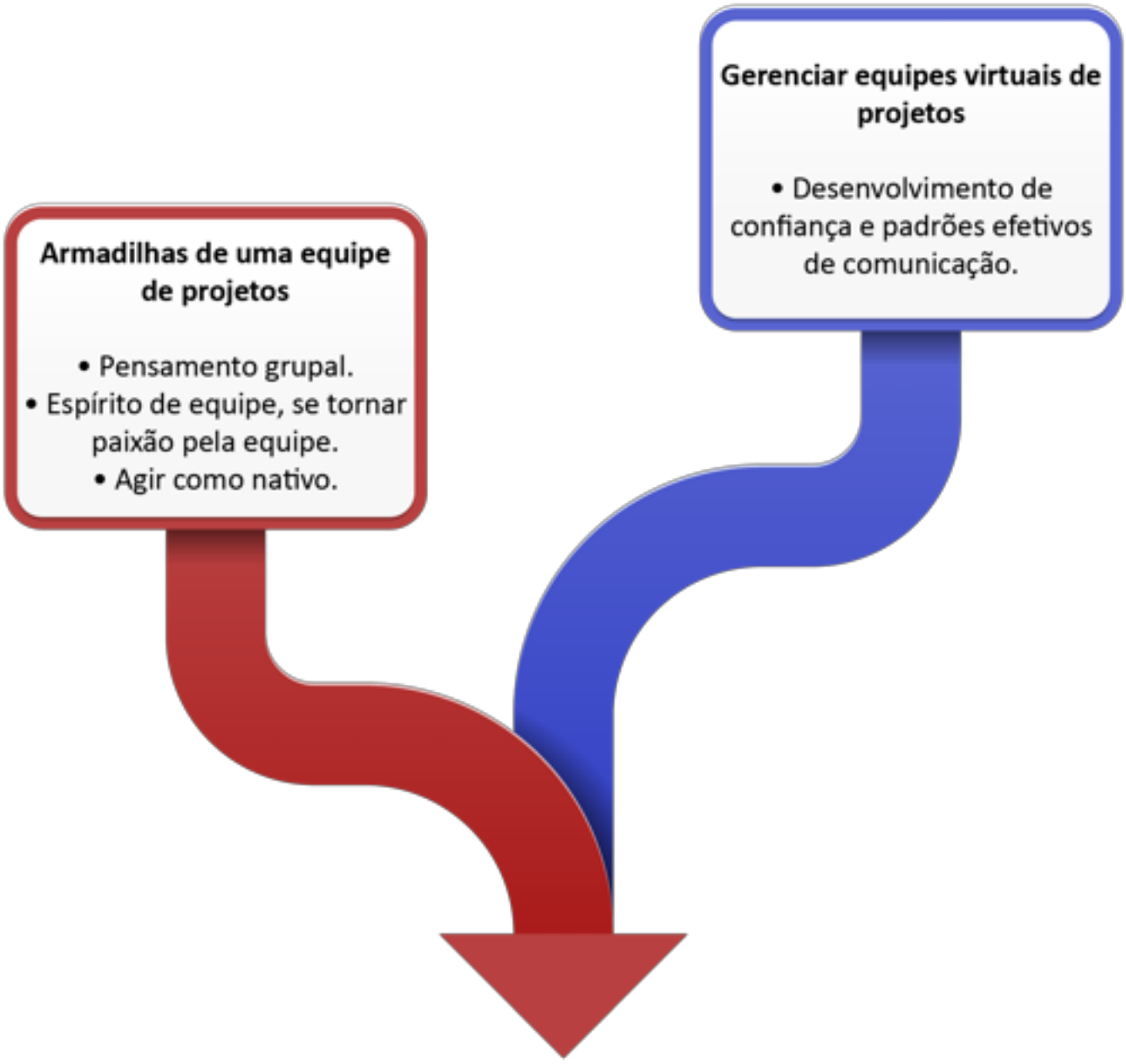
Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Discutir pontos-chave do gerenciamento de equipes virtuais de projetos.
- Identificar as possíveis armadilhas de uma equipe de projetos.
- Debater aspectos-chave no gerenciamento de equipes de projetos.

INFOGRÁFICO

O infográfico a seguir apresenta alguns desafios relacionados à gestão de projetos.


Gerenciar equipes virtuais de projetos
• Desenvolvimento de confiança e padrões efetivos de comunicação.
Armadilhas de uma equipe de projetos
• Pensamento grupal.
• Espírito de equipe, se tornar paixão pela equipe.
• Agir como nativo.
Gestão de equipes de projetos

CONTEÚDO DO LIVRO

Embora pautas, gráficos, visões, recompensas etc. sejam técnicas e ferramentas importantes, a ferramenta mais importante que um gerente de projetos tem para formar uma equipe de projeto eficaz é o próprio comportamento. Assim como os membros fundadores de uma organização dão forma à cultura dela, o gerente dá forma e influencia a cultura interna da equipe do projeto. Um exemplo positivo pode definir como os membros da equipe respondem a mudanças, como lidam com novas tarefas e como se relacionam uns com os outros e com o restante da

organização. Não há uma forma fácil de liderar pelo exemplo. Exige-se convicção, disciplina, sensibilidade pessoal para com as dinâmicas da equipe e uma consciência permanente de como as ações pessoais são percebidas pelos outros.

Aprofunde seus conhecimentos sobre o assunto em um trecho da obra *Gerenciamento de Projetos*, de Gray e Larson, que serve de base teórica para a nossa Unidade de Aprendizagem. Inicie sua leitura no tópico Rejuvenescimento da equipe do projeto.

L333g Larson, Erik W.
Gerenciamento de projetos : o processo gerencial [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray ; tradução: Théo Amon ; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

Editado como livro impresso em 2016.
ISBN 978-85-8055-567-7

1. Gestão de projetos. 2. Liderança de projetos. 3. Gerenciamento de riscos. I. Gray, Clifford F. II. Título.

CDU 005.8

Catalogação na publicação: Poliana Sanchez de Araujo – CRB 10/2094

papéis e responsabilidades claros, desenvolvendo metas comuns ou uma visão compartilhada e usando incentivos de grupo que recompensem a colaboração. Eles têm de ser espertos para ler a linguagem corporal a fim de identificar discordância não manifesta. Também devem ficar em contato com o que está acontecendo no projeto para identificar pequenos problemas que podem crescer até conflitos grandes. Humor oportuno e o redirecionamento do foco ao que é melhor para o projeto podem atenuar as tensões interpessoais possíveis em uma equipe de projeto.

Rejuvenescimento da equipe do projeto

Ao longo de um projeto longo, a equipe, às vezes, sai do curso e perde o pique. O gerente do projeto precisa se lançar à ação de modo a realinhar a equipe com os objetivos do projeto e pisar fundo. Existem jeitos formais e informais de fazer isso. Informalmente, o gerente do projeto pode instituir novos rituais, como as "baratas de brinquedo", para reenergizar a equipe. Em um projeto que não estava indo lá muito bem, o gerente interrompeu o trabalho e levou a equipe ao boliche para aliviar a frustração. Em outro projeto, a gerente exibiu para a sua equipe o filme *Um sonho de liberdade* para reavivar a esperança e o comprometimento com o sucesso.

Outra opção é conseguir que o patrocinador do projeto faça um discurso para levantar o moral das "tropas". Em outros casos, um desafio amistoso pode revigorar a equipe. Por exemplo, um patrocinador de projeto se ofereceu para preparar uma refeição de cinco pratos se o projeto voltasse aos eixos e atingisse o marco seguinte.

Volta e meia, é preciso tomar medidas mais formais. O gerente do projeto pode reconhecer a necessidade de uma sessão de construção de equipe para melhorar os processos de trabalho. Essa reunião é particularmente apropriada se ele sentir que a equipe está se aproximando de um ponto de transição no desenvolvimento dela. A meta dessa sessão é aprimorar a eficácia da equipe por meio de um melhor gerenciamento das demandas do projeto e de seus processos. Trata-se de um olhar interior que a equipe do projeto lança aos próprios desempenho, comportamento e cultura com o propósito de eliminar os comportamentos disfuncionais e fortalecer os funcionais. Ela critica o respectivo desempenho, analisa o modo de fazer as coisas e tenta desenvolver estratégias para melhorar.

Frequentemente, contrata-se um consultor externo, ou um especialista interno é designado para facilitar a sessão. Esse processo traz à baila uma perspectiva externa, mais objetiva, libera o gerente do projeto para tomar parte no processo e proporciona um especialista treinado em dinâmicas de grupo. Além disso, se informações preliminares tiverem de ser coletadas, os membros da equipe podem ser mais francos e abertos com alguém de fora.

Um cuidado ao utilizar consultores externos é que, muitas vezes, os gerentes recorrem a isso como um método para lidar com um problema do qual eles não conseguem ou não querem tratar. A ordem do dia para o consultor é "conserte minha equipe para mim". O que os gerentes deixam de reconhecer é que um dos segredos para consertar a equipe é melhorar a relação de trabalho entre eles mesmos e o restante da equipe. Para que essas sessões sejam eficazes, os gerentes de projetos precisam estar dispostos a ter seu próprio papel investigado e ser receptivos à alteração do próprio comportamento e de hábitos de trabalho com base nos comentários e sugestões da equipe do projeto.

Os consultores usam uma ampla variedade de técnicas de **construção de equipe** para elevar o desempenho da equipe. Eis uma breve descrição de uma das abordagens mais comuns. O primeiro passo é reunir informações e efetuar um diagnóstico preliminar do desempenho da equipe. Seja mediante entrevistas individuais ou coletivas, o consultor faz perguntas gerais sobre o desempenho da equipe de projeto, isto é: quais são obstáculos a um desempenho melhor? Essa informação é sintetizada em temas. Depois que todos os tenham entendido, o grupo os classifica segundo a importância de cada um e o domínio que tem sobre eles. Essa última dimensão é vital. *Domínio* diz respeito à influência direta que a equipe tem sobre a questão. Por exemplo, ela provavelmente tem pouca influência sobre a entrega dos fornecimentos contratados, mas os membros da equipe têm controle sobre a rapidez com que informam uns aos outros as súbitas mudanças de planos.

Se o grupo estiver inquieto com questões fora do seu controle, a reunião pode rapidamente se tornar uma sessão de choradeira desmoralizante. Portanto, as questões mais importantes sobre as quais eles têm controle compõem a pauta. Durante a reunião, serão geradas muitas informações interpessoais e de processo do grupo, sendo elas examinadas também. Assim, a equipe trabalha com dois conjuntos de itens: os da pauta e os que surgem da interação dos participantes. É aí que a expertise do facilitador externo torna-se fundamental para identificar os padrões de interação e suas implicações para o desempenho da equipe.

Discutindo-se problemas importantes, são desenvolvidas alternativas de ação. A sessão de construção de equipe termina decidindo-se medidas específicas de ação para remediar problemas e fixando-se datas para quem fará o que quando. Essas incumbências podem ser revisadas em reuniões de *status* do projeto ou em uma sessão especial de acompanhamento.

Virou moda associar atividades de construção de equipe a vivências ao ar livre como *rafting* ou escaladas, o que coloca os membros da equipe em uma variedade de situações fisicamente desafiadoras que precisam ser dominadas por meio de trabalho coletivo, e não de esforço individual. Tendo de trabalhar juntos para superar obstáculos difíceis, os membros da equipe acabam sentindo maior autoconfiança, mais respeito pelas capacidades alheias e um maior comprometimento com trabalho em equipe. Não existem dados empíricos para validar essas empreitadas exóticas além do apoio entusiástico dos participantes. Elas certamente proporcionam uma experiência comum que

CASO PRÁTICO Gerenciamento de equipes globais virtuais*

Carl A. Singer, gerente sênior de programas na IBM Global Services, descreveu como os fusos horários globais eram usados para concluir um projeto intensivo em tempo. O projeto exigia que especialistas de matéria específica (SMEs) documentassem as melhores práticas existentes na manutenção e as aportassem em uma ferramenta de gerenciamento de conhecimento. Os SMEs mais proficientes à disposição estavam em lados opostos do planeta: Austrália e Escócia. A revisão e o controle do projeto eram feitos nos Estados Unidos.

A gerência se deu conta de que apenas trabalhar mais e com mais inteligência não seria suficiente para a equipe atingir os alvos de tempo e qualidade. Para esse projeto, eles usaram a dimensão cronológica em seu benefício. Aplicando bons princípios gerenciais e aproveitando sistemas de comunicação eletrônica, a equipe conseguiu criar um dia de trabalho virtual de 24 horas para respostas rápidas e revisões aceleradas.

Cada equipe era composta por profissionais veteranos, familiarizados com os rigores de projetos de consultoria pressionados pelo tempo. Definiu-se um contato local para cada equipe e estabeleceram-se alvos, terminologia e processos mutuamente acordados.

Foi organizada uma reunião inaugural com todos, em que os participantes puderam se enturmar, compreender as restrições locais e de projetos e finalizar um plano acordado. A reunião foi feita em um hotel corporativo cujas instalações o fizeram ser considerado "uma estância de consultores da IBM". Isso apressou a recuperação do *jet lag* e proporcionou um ambiente de trabalho sem interrupções.

Depois de voltarem às suas bases, as equipes criaram a maioria das suas entregas independentemente, com teleconferências periódicas com três participantes coordenando. Foi estabelecido um livro eletrônico de controle do projeto para que todos os participantes tivessem acesso aos últimos documentos do projeto.

A fase final do projeto exigia intensa interface e revisões entre as equipes. Essas revisões precisavam de mudanças para lidar com problemas, diferenças entre subprojetos e outras questões. Foi aqui que a natureza internacional do projeto foi alavancada. Usando uma "abordagem de lavanderia" (entrada às 17h00 e saída às 9h00), os membros da equipe na Austrália e na Escócia conseguiam resolver questões geradas nas revisões externas feitas nos Estados Unidos e dar respostas concretas até o início do dia útil seguinte. Teleconferências às 6h (horário-padrão dos Estados Unidos) eram usadas para coordenar respostas e resolver questões e, no fim do dia de trabalho, para finalizar questões e incumbências. A Figura 11.6 ilustra o relógio global de 24 horas usado para alinhar os cronogramas de comunicação.

Usava-se teleconferência em vez de videoconferência por causa do tempo de preparação e porque os participantes não precisam sair de suas salas. O *e-mail* era usado largamente para comunicação geral. Um repositório eletrônico de trabalho do projeto era usado para coordenar o envolvimento global. Na prática, um participante podia redigir um documento e depositá-lo eletronicamente e encontrando, no dia seguinte, o documento anotado com revisões sugeridas. De forma parecida, podia-se começar o dia checando uma caixa de entrada cheia de documentos para revisar e questões a resolver. Ao longo do tempo, "*G'day*" e "*Cheers*" se infiltraram na fala americana – um claro indicador da coesão da equipe.

Singer identificou diversas lições aprendidas com o projeto. Elas incluíam:

- A reunião inaugural com a presença de todos foi decisiva para estabelecer metas e procedimentos, assim como "regras de cortesia".
- Soltar as rédeas – estabelecer entregas claras e, então, sair da frente, deixando os profissionais trabalharem.
- Estabelecer e cobrar padrões de qualidade e modelos de entregas convencionados.
- Manter um cronograma regular de teleconferências, mesmo que fosse apenas para dizer: "Olá, hoje não temos nada para falar". As teleconferências devem ser guiadas por pautas preestabelecidas, procedimentos de anotação e revisões.

* Carl A. Singer, "Leveraging a Worldwide Project Team," *PM Network,* April 2001, pp. 36-40.

pode acelerar o desenvolvimento social da equipe. Um investimento em tempo e dinheiro mostra a importância do trabalho de equipe, fazendo alguns considerarem uma regalia fazer parte do projeto. Ao mesmo tempo, se as lições dessas experiências não puderem ser imediatamente transferidas para o trabalho efetivo no projeto, seu sentido poderá desaparecer.

Gerenciamento de equipes virtuais de projeto

Criar uma equipe de projeto de alto desempenho com uma mistura de integrantes em meio turno e turno integral é uma tarefa desafiadora. Pense em como é mais desafiador criar um equipe quando os membros não podem interagir cara a cara. Seria o caso de uma **equipe virtual de projeto**, em que os membros estão situados geograficamente de modo que raramente ou nunca se encontrem cara a cara como uma equipe. Por exemplo, a sede comercial de circuitos integrados e uma parte das instalações de P&D da Hewlett-Packard estão localizadas em Palo Alto, Califórnia; as duas operações de fabricação de pastilhas estão localizadas em Corvallis, Oregon, e em Fort Collins,

FIGURA 11.6
Relógio global de 24 horas

Estados Unidos (Costa Leste)	Austrália	Escócia	Comentários
0h	14h	5h	
1h	15h	6h	
2h	16h	7h	
3h	17h	8h	
4h	18h	9h	Entrega da Austrália para revisão no turno inverso
5h	19h	10h	
6h	20h	11h	Janela de conferência de 3 vias (principal)
7h	21h	12h	Janela de conferência de 3 vias (principal)
8h	22h	13h	Janela de conferência de 3 vias (principal)
9h	23h	14h	
10h	0h	15h	
11h	1h	16h	
12h	2h	17h	Entrega da Escócia para revisão no turno inverno
13h	3h	18h	
14h	4h	19h	
15h	5h	20h	
16h	6h	21h	Janela de conferência de 3 vias (secundária)
17h	7h	22h	Janela de conferência de 3 vias (secundária)
18h	8h	23h	Entrega dos EUA para revisão no turno inverno
19h	9h	0h	
20h	10h	1h	
21h	11h	2h	
22h	12h	3h	
23h	13h	4h	
0h	14h	5h	

Horário principal Horário secundário Horário morto

Colorado; o processo de montagem de embalagem fica majoritariamente em Cingapura e na Coreia. Não é incomum que profissionais de todas essas localidades se envolvam no mesmo projeto. Quando os membros da equipe estão espalhados por diferentes fusos horários e continentes, a oportunidade de comunicação direta é drasticamente limitada. A comunicação eletrônica, como por Internet, e-mail e teleconferência, assume muito mais importância nos projetos virtuais, pois é o principal meio de comunicação. Consulte o "Caso Prático: Gerenciamento de equipes globais virtuais" para ver um exemplo de como isso funciona.

Dois dos maiores desafios envolvidos no gerenciamento de uma equipe virtual de projeto são desenvolvimento de confiança e padrões eficazes de comunicações (Lipsinger and Derosa, 2010). É difícil estabelecer confiança no gerenciamento de projetos virtuais. Ao contrário do trabalho em uma equipe tradicional, em que os membros podem ver se alguém fez o que diz ter feito, os participantes de equipes virtuais dependem da palavra de membros distantes. Ao mesmo tempo, pode ser difícil confiar em alguém que você só viu uma ou duas vezes, se tanto. A separação geográfica também veda as interações sociais informais que podem ser tão essenciais para criar camaradagem entre os membros de uma equipe. Como disse um integrante de uma equipe virtual: "Não dá para sair para tomar um chope pela Internet".

Então, como o gerente de projetos pode facilitar o desenvolvimento da confiança em uma equipe virtual? Primeiro, se for impossível uma reunião presencial no início, os gerentes precisam orquestrar a troca de informações sociais: quem são as pessoas envolvidas e algumas informações

de histórico pessoal durante a troca eletrônica inicial. Segundo, eles precisam definir papéis claros para cada membro da equipe. Idealmente, tarefas específicas devem ser atribuídas a cada membro para que eles possam trazer uma contribuição imediata ao projeto. Em projetos virtuais, a confiança cresce por meio de confiabilidade, consistência e reatividade dos membros da equipe (Coutu, 1998). Finalmente, o gerente do projeto precisa sempre demonstrar entusiasmo e uma orientação à ação em todas as mensagens: espera-se que esse espírito se alastre entre os demais membros da equipe.

O segundo grande desafio do gerenciamento de uma equipe de projeto virtual é estabelecer padrões eficazes de comunicação. E-mails e fax são ótimos para comunicar fatos, mas não os sentimentos por trás deles; tampouco possibilitam comunicação em tempo real. Teleconferência e salas de bate-papo sobre o projeto podem ajudar, mas também têm suas limitações. A videoconferência é um aprimoramento considerável em relação às formas eletrônicas não visuais de comunicação. Ainda assim, é uma mídia muito cara, e a interação em tempo real só está disponível para os sistemas mais avançados e dispendiosos. A máxima é que a tecnologia corresponda à necessidade de comunicação. Aqui, vão algumas diretrizes desenvolvidas pela 3M para uso em seus projetos distribuídos:[10]

- *Quando enviar e-mails.* Para distribuir informações e notícias importantes em um contexto de um para um ou de um para muitos.
- *Quando usar boletins eletrônicos.* Para estimular a discussão e extrair diversidade de opinião sobre questões.
- *Quando fazer videoconferência.* Quando for preciso ver o rosto e a expressão do interlocutor. Isso é importante nas fases iniciais do projeto, quando você está construindo relações e desenvolvendo uma compreensão comum do que precisa ser feito. Utilize-a novamente ao trabalhar decisões críticas e/ou decisões polêmicas.
- *Quando usar teleconferência.* Quando pessoas em diferentes localidades estão trabalhando com documentos, apresentações, esboços e modelos comuns. Use para reuniões de relatório de *status* e para manter a camaradagem.
- *Quando viajar.* Para criar ou restaurar confiança. Use o orçamento de viagem para reunir todos os principais atores bem no início a fim de instilar comprometimento com as metas do projeto e promover atividades de construção de equipe.

Mesmo com o melhor sistema de comunicação, os gerentes precisam superar o problema das diferenças de fuso horário, nuances culturais e achar um horário conveniente para as conferências.

A seguir, algumas sugestões adicionais para aliviar problemas de comunicação e aprimorar o desempenho de equipes virtuais:

1. **Mantenha os membros da equipe informados sobre como o projeto em geral está indo.** Use *shareware* ou desenvolva um ponto de acesso central, como um site ou uma conta de LAN, para que os membros recebam cronogramas atualizados do projeto. Eles precisam saber onde se encaixam no panorama geral.
2. **Não deixe os membros da equipe desaparecerem.** Frequentemente, as equipes virtuais enfrentam problemas para entrar em contato. Use um programa de agenda pela Internet para armazenar as agendas dos membros.
3. **Estabeleça um código de conduta para evitar atrasos.** Os membros da equipe precisam estar de acordo não apenas sobre quando, como e quais informações serão divididas, mas também sobre como e quando deverão reagir a elas. Desenvolva um sistema de prioridades para distinguir mensagens que exigem resposta imediata daquelas com janelas maiores de tempo.
4. **Estabeleça normas e protocolos claros para trazer à tona pressupostos e conflitos.** Como a maior parte da comunicação é não visual, o gerente do projeto não pode observar a linguagem corporal e expressões faciais para ter uma ideia do que está acontecendo. Quando se comunica, ele precisa forçar a barra para fazer os membros explicarem os pontos de vista, ações e preocupações mais deles claramente; o gerente precisa se assegurar que compreendeu.

[10] "3M Meeting Network," em www.3M.com/meetings, acessado em 06/06/2002.

5. **Compartilhe a dor.** Não exija que todos se conformem com seu fuso horário e preferências. Faça um rodízio de horários para que todos os membros da equipe tenham oportunidade de trabalhar de acordo com a hora local.

Em certa medida, administrar uma equipe de projeto virtual não é diferente de administrar uma de projeto normal. O segredo é trabalhar dentro das restrições da situação para desenvolver modos eficazes para os membros interagirem e combinarem os respectivos talentos para concluir o projeto.

Armadilhas das equipes de projeto

Equipes de projeto de alto desempenho podem gerar resultados fantásticos. Entretanto, como todas as coisas boas, existe o lado ruim das equipes de projeto que os gerentes precisam conhecer. Nesta seção, examinamos em mais detalhes algumas das patologias às quais as equipes de projeto de alto desempenho podem sucumbir e salientar o que os gerentes de projetos podem fazer para reduzir a probabilidade de esses problemas ocorrerem.

Pensamento de grupo

Janis (1982) foi quem primeiro identificou o *pensamento de grupo* como um fator que influenciou a invasão malfadada de 1961 da Baía dos Porcos, em Cuba. O termo diz respeito à tendência que os membros de grupos altamente coesos têm de perder suas capacidades avaliativas críticas. Essa mazela aparece quando as pressões por conformidade se combinam à ilusão de invencibilidade para suspender a discussão crítica das decisões. Em consequência, as decisões são tomadas rapidamente, com pouca consideração das alternativas; muitas vezes, a prática leva a fiascos que, após o fato, parecem totalmente improváveis. Alguns dos sintomas do pensamento de grupo incluem os seguintes:

- *Ilusão de invulnerabilidade.* A equipe se sente invencível. Ela é marcada por um alto grau de *esprit de corps*, uma fé implícita na própria sabedoria e um otimismo descabido que induz nos membros do grupo uma complacência a respeito da qualidade das suas decisões.
- *Aparência de pensamento crítico.* Os membros do grupo discutem apenas algumas soluções, ignorando alternativas; deixam de examinar as eventuais consequências adversas da sua linha de ação preferida e rejeitam rápido demais qualquer alternativa que, na superfície, pareça ser insatisfatória.
- *Estereótipos negativos dos externos.* Surgem estereótipos de "mocinho/vilão" segundo os quais o grupo considera vilão qualquer pessoa externa que se oponha às suas decisões, percebendo-a como incompetente, prejudicial e com argumentos indignos de consideração séria.
- *Pressão direta*. Quando um membro da equipe se manifesta ou questiona a direção que a equipe tomou, aplica-se pressão direta no dissidente. Ele é lembrado de que velocidade é importante e que o objetivo é concordância, não discussão.

Síndrome do drible burocrático

Frequentemente, permite-se que as equipes de projeto façam as coisas sem ter que passar pelos protocolos regulares da empresa matriz. Driblar os canais burocráticos é atraente e revigorante. No entanto, quando o "drible" se torna um estilo de vida, resulta na rejeição das políticas e procedimento burocráticos que dão liga à empresa toda. Uma equipe que funciona por fora desse conjunto pode alienar os demais trabalhadores que são restringidos pelas normas e procedimentos; a consequência é que esses burocratas externos encontram modos de erguer barricadas e sabotar a equipe de projeto (Johansen et al., 1991).

O espírito de equipe se torna o xodó da equipe

Equipes de projeto de alto desempenho podem oferecer uma tremenda satisfação pessoal. O entusiasmo, o alvoroço e a alegria gerados pelo trabalho em um projeto desafiador podem ser uma experiência revigorante. Leavitt e Lipman-Blumen (1995) chegam ao ponto de dizer que todos os membros da equipe se comportam como pessoas apaixonadas. Eles ficam fascinados pelo desafio do projeto e pela convivência com tantos talentos. Essa preocupação total com o projeto e com a

CASO PRÁTICO Técnica de grupo nominal*

GE Appliances, U.S. West, Marriott Corp. e Hewlett-Packard estão entre as muitas empresas que usam a **técnica de grupo nominal (NGT)** para guiar decisões em projetos. A NGT começa reunindo os membros da equipe e/ou partes interessadas do projeto ao redor de uma mesa e identificando o problema do projeto em questão. Então, cada membro sugere soluções por escrito. Em seguida, ele as apresenta ao grupo e o líder as escreve em um quadro. Críticas não são permitidas. Esse processo continua até que todas as ideias tenham sido expostas. Então, as soluções são, uma por uma, discutidas e esclarecidas pelo grupo. Em seguida e reservadamente, cada membro do grupo as classifica por ordem de preferência. A votação é conferida para criar uma classificação geral. Se necessário refinar mais a lista, esses passos são repetidos para que se eleja uma solução.

A NGT oferece um processo organizado para lidar com problemas potencialmente explosivos; impede que ocorra pensamento de grupo; não incentiva pressões para se adequar aos desejos de um membro poderoso do grupo, pois todas as ideias são discutidas e todas as preferências são expressadas em sigilo. A criatividade acaba sendo otimizada, já que os membros podem oferecer uma solução com base na sua expertise e no seu ponto de vista. Finalmente, decisões importantes podem ser tomadas de maneira relativamente ágil. A NGT funciona melhor quando existe um problema bem-definido.

* Andrew Delbeeq, Andrew H. Van de Ven, and D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, II: Scott Foresman, 1975).

equipe, apesar de contribuir muito para o notável sucesso do projeto, pode deixar como legado uma fileira de relações profissionais e pessoais rompidas, contribuindo para a exaustão e a desorientação após a conclusão do projeto.

Agir como nativo

Agir como nativo (nativização) é uma expressão usada pela primeira vez pelo Serviço Estrangeiro Britânico na época colonial para descrever agentes que assumiam os costumes, valores e prerrogativas do país estrangeiro para onde eram designados,[11] indicando que não estavam mais representando os interesses do governo britânico, mas os dos nativos. Esse mesmo fenômeno pode ocorrer em equipes de projeto que trabalham no exterior ou naquelas que acabam intimamente identificadas com seus clientes. Em essência, os interesses do cliente assumem precedência em relação aos da empresa-matriz. Essa mudança de ponto de vista pode ocasionar fluência excessiva de escopo e oposição aberta à politica e aos interesses corporativos.

Lidar com tais situações é problemático porque, na maioria dos casos, elas são uma distorção de uma coisa boa, e não um simples mal. Conscientização é o primeiro passo da prevenção. O passo seguinte é tomar medidas profiláticas para reduzir a probabilidade de que essas armadilhas ocorram. Por exemplo, os gerentes podem diminuir o isolamento da equipe de projeto criando conexões relacionadas a trabalho fora da equipe de projeto. Essas interações ocorrem naturalmente em um ambiente de matriz, em que os membros trabalham em múltiplos projetos e mantêm laços com seu departamento de origem. Da mesma forma, o isolamento de equipes dedicadas de projeto pode ser reduzido pelo envolvimento oportuno de especialistas externos. Em qualquer dos casos, o envolvimento ativo dos membros relevantes da empresa matriz em reuniões de *status* de projeto pode ajudar a manter o laço entre o projeto e o resto da empresa. Se a equipe parecer estar sofrendo de pensamento de grupo, o gerente do projeto pode encorajar conflito funcional ao desempenhar o papel de advogado do diabo, a fim de estimular dissenção, ou ao utilizar uma abordagem estruturada de resolução de problemas, como a técnica nominal de grupo(Veja o caso prático). Por fim, sessões formais de construção de equipe podem revelar normas disfuncionais e restabelecer a atenção da equipe nos objetivos do projeto.

Resumo

Muitas vezes, os gerentes de projetos trabalham em condições inferiores às ideais para desenvolver uma equipe coesa, comprometida em trabalhar unida e concluir o projeto no máximo de suas capacidades. Eles têm de recrutar pessoas de outros departamentos e administrar o envolvimento

[11] Exemplos cinematográficos recentes disso incluem *Avatar* (2010) e *Dicionário de cama* (2003).

temporário dos membros da equipe. Precisam reunir gente que não se conhece e rapidamente estabelecer um conjunto de procedimentos operacionais que unam seus esforços e contribuições. Devem ter habilidades de gerenciamento de reuniões, para que elas não se tornem um fardo, mas um veículo para o progresso. Os gerentes de projetos precisam forjar uma identidade de equipe e uma visão compartilhada que retenham a atenção e a lealdade dos participantes. Também precisam utilizar incentivos específicos para estimular o trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que reconhecem quando é apropriado distinguir indivíduos com reconhecimento especial. Os gerentes de projetos têm de encorajar o conflito funcional, que contribui para soluções superiores, ao passo que devem permanecer alertas ao conflito disfuncional, que pode desmantelar uma equipe. Todas essas tarefas devem ser cumpridas com o cuidado de não fazer um serviço bom demais e evitar as ciladas da excessiva coesão de grupo.

Embora pautas, documentos formais, visões, recompensas e semelhantes sejam ferramentas e técnicas importantes, foi realçado, tanto neste capítulo quanto no Capítulo 10, que a ferramenta mais importante que os gerentes de projetos têm para construir uma equipe de projeto eficaz é o seu próprio comportamento. Assim como os fundadores da empresa moldam a cultura desta, o gerente do projeto molda e influencia a cultura interna da equipe de projeto. Um exemplo positivo pode definir como os membros da equipe reagem a mudanças, como lidam com tarefas novas e se relacionam entre si e com o resto da empresa. Não existe um jeito fácil de exercer liderança pelo exemplo. Isso exige convicção pessoal, disciplina, sensibilidade à dinâmica de equipe e uma consciência constante de como as ações pessoais são percebidas pelos outros.

Termos-chave

Brainstorming, *341*
Conflito disfuncional, *343*
Conflito funcional, *343*
Construção de equipe, *345*
Equipe virtual de projeto, *346*
Pensamento de grupo, *349*
Reunião inaugural do projeto, *331*
Rituais de equipe, *335*
Sinergia positiva, *325*
Técnica de grupo nominal (NGT), *350*
Visão do projeto, *336*

Questões de revisão

1. Quais as diferenças entre o modelo em cinco estágios de desenvolvimento de equipe e o modelo de equilíbrio pontual?
2. Quais os elementos de uma visão de projeto eficaz? Por que eles são importantes?
3. Por que o gerente de projetos deve enfatizar recompensas de grupo em detrimento de recompensas individuais?
4. Qual a diferença entre o conflito funcional e o disfuncional em um projeto?
5. Quando seria apropriado organizar uma sessão formal de construção de equipe em um projeto?
6. Quais são os desafios únicos do gerenciamento de uma equipe virtual de projeto?
7. O que o gerente de projetos pode fazer para evitar algumas armadilhas de uma equipe de projeto altamente coesa?

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

DICA DO PROFESSOR

Neste vídeo, discute-se algumas teorias de motivação importantes para o gerenciamento de equipes de projetos.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

EXERCÍCIOS

1) **Um gerente de projetos está tentando completar um projeto de desenvolvimento de software, mas não consegue atenção suficiente para ele. Os recursos estão concentrados na realização de trabalhos relacionados a processos, e o gerente de projetos tem pouca autonomia para atribuir os recursos. Em que forma de organização o gerente de projetos deve estar trabalhando?**

A) Matricial forte.

B) Facilitadora.

C) Funcional.

D) Projetizada.

E) Balanceada.

2) **O gerenciamento de um projeto internacional coloca as mesmas dificuldades de projetos nacionais. A desorientação experimentada por pessoas que de repente se encontram vivendo e trabalhando em um ambiente diferente é conhecida como:**

A) sociocentrismo.

B) choque cultural.

C) etnocentrismo.

D) choque temporal.

E) choque ético.

3) **Existem várias formas de poder que podem advir da posição ou da postura pessoal do gerente de projeto. Suponha uma situação onde você é considerado a única pessoal que pode resolver um determinado problema de cunho essencialmente técnico. Qual tipo de poder está sendo usado neste momento?**

A) Poder de informação.

B) Poder de recompensa.

C) Poder de conexão.

D) Poder de especialista.

E) legítimo.

4) **Outro elemento importante na gestão de pessoas em projetos é a definição de papéis e responsabilidades dos integrantes da equipe, que cabem a cada integrante ou perfil. Qual dos documentos abaixo é o mais indicado para a atribuição de pessoas a atividades ou produtos específicos em um projeto?**

A) A matriz de responsabilidade.

B) A declaração do trabalho.

C) O plano de gerenciamento de custos.

D) O índice de desempenho de custos.

E) O plano de gerenciamento da qualidade.

5) **As pessoas devem ser controladas a todo instante, pois são incompetentes, não gostam de assumir responsabilidades e, sempre que possível, evitam o trabalho. Essa é a visão de gerentes para com os empregados, a partir de um ponto de vista de:**

A) gerentes do tipo Y.

B) gerentes do tipo X.

C) gerentes do tipo Z.

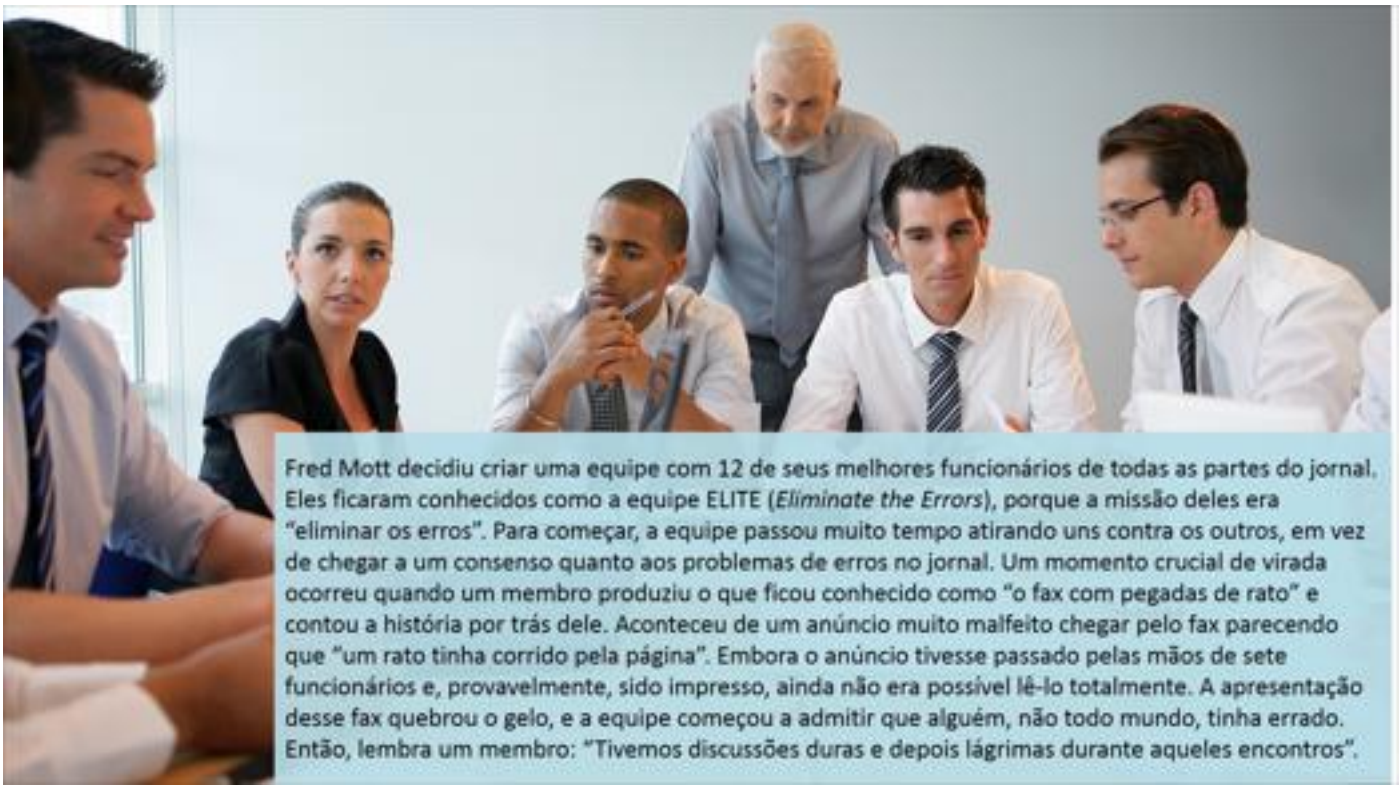
D) gerentes funcionais.

E) expectativa.

NA PRÁTICA

O *Tallahassee Democrat* do grupo *Knight-Ridder*, como muitos jornais norte-americanos no final da década de 1980, estava lutando para sobreviver diante do declínio de suas receitas. Fred Mott, o gerente geral do *Democrat*, estava convencido de que o segredo para o futuro do jornal era concentrar-se cada vez mais no cliente. Apesar de seus melhores esforços, pouco progresso estava sendo feito no sentido de tornar-se um jornal voltado para o cliente. Uma área especialmente problemática era a de propaganda, em que receitas perdidas, devido a erros,

podiam chegar a 10 mil dólares, por mês.



Fred Mott decidiu criar uma equipe com 12 de seus melhores funcionários de todas as partes do jornal. Eles ficaram conhecidos como a equipe ELITE (*Eliminate the Errors*), porque a missão deles era "eliminar os erros". Para começar, a equipe passou muito tempo atirando uns contra os outros, em vez de chegar a um consenso quanto aos problemas de erros no jornal. Um momento crucial de virada ocorreu quando um membro produziu o que ficou conhecido como "o fax com pegadas de rato" e contou a história por trás dele. Aconteceu de um anúncio muito malfeito chegar pelo fax parecendo que "um rato tinha corrido pela página". Embora o anúncio tivesse passado pelas mãos de sete funcionários e, provavelmente, sido impresso, ainda não era possível lê-lo totalmente. A apresentação desse fax quebrou o gelo, e a equipe começou a admitir que alguém, não todo mundo, tinha errado. Então, lembra um membro: "Tivemos discussões duras e depois lágrimas durante aqueles encontros".

As reações emotivas fortaleceram o grupo, que se uniu para a tarefa. A equipe ELITE repassou cuidadosamente o processo inteiro pelo qual o anúncio foi vendido, criado, impresso e faturado. Ao examinar o processo, ela descobriu padrões de erro, a maior parte deles atribuída à má comunicação, pressão de tempo e à má atitude. Assim, a equipe fez uma série de recomendações que transformaram completamente o processo de se fazer anúncios no *Democrat*. Sob a batuta da ELITE, o processo de anúncios cresceu acentuadamente e ficou acima dos 99%. As receitas perdidas por erros caíram a praticamente zero. Estudos mostraram uma enorme virada positiva na satisfação do anunciante.

O impacto da ELITE, entretanto, ultrapassou os números. A própria marca da resposta à satisfação do cliente, dada pela equipe, espalhou-se por todo o jornal. De fato, esta equipe encabeçada pela maioria dos funcionários de frente liderou uma transformação cultural no jornal que enfatizou um prêmio no serviço ao consumidor.

SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

O que os Gerentes Precisam Saber sobre Projetos

Gestão de Projetos - As Melhores Práticas